









# **CULTURA DE RIESGO E INNOVACIÓN**

Roberto Savina, FRM

17 de Agosto de 2017



### IEB - Presentación

• Fundado en 1989, el IEB ha formado más de 30,000 estudiantes en una gran variedad de temas financieros, convirtiéndose en la Institución Educativa española, **líder en formación financiera**.

Bolsa de Madrid

- El IEB es un centro universitario oficial afiliado a la Universidad Complutense y patrocinada por la Bolsa de Madrid.
- El claustro de profesores del IEB cuenta con más de **925 colaboradores** (compuesto por reconocidos profesionales y docentes universitarios).
- La actividad educativa del IEB está organizada de acuerdo con la siguiente estructura académica:
  - Doble Titulación: Carrera Universitaria y Programa Máster
  - Programas Máster
  - Programas Directivos y programas de especialización
  - Programas de Formación a Medida





#### IEB - Alianzas Académicas

• El IEB tiene alianzas académicas estratégicas con cuatro de las más prestigiosas Escuelas de Negocios del mundo, así como más de 45 acuerdos académicos con universidades internacionales



• Además, IEB es miembro de **AACSB**, **EFMD**, **CLADEA**, **y AEEDE**, organizaciones internacionales formadas por prestigiosas escuelas de negocios.



#### **IEB - Credenciales**

- El IEB es un optimo partner académico porque cuenta con una larga trayectoria profesional de más de 25 años en los que ha conseguido respaldos institucionales acuerdos internacionales de gran nivel.
- El IEB además cuenta con un equipo de profesionales altamente cualificado que garantiza una formación de calidad y es flexibilidad para adaptarse a todo tipo de clientes y mercados.
  - Líder en formación financiera en España
  - Adscrito a U. Complutense, con el patrocinio de Bolsa de Madrid
  - Miembro de las principales organizaciones internacionales de escuelas de negocio
  - + de 30.000 estudiantes
  - Gran flexibilidad dado nuestro foco especializado en el campo económico y financiero, lo que nos permite tener el tamaño adecuado a nuestro "core financiero" y así posibilitar ser muy competitivos en precio y aún así,mantener altos estándares de calidad.
  - •Inmediatez en la ejecución.



- 18.000 horas impartidas en los últimos 5 años
- Alta satisfacción en encuestas a sus participantes
- Formación a diferentes colectivos en diferentes idiomas y distintas áreas
- Presente en Perú desde 2016
- Cuerpo docente de casi 1000 profesores de primer nivel, altamente cualificado
- Potentes alianzas académicas internacionales
- Colaboradores internacionales
- Expertos en diseño de Programas a medida adaptados a Cliente siempre de forma confidencial



¿Qué es la cultura de riesgo?

**Enterprise Risk Management (ERM)** 

¿Qué la innovación?

Innovación vs. ERM

**Conclusiones** 



## ¿Qué es la cultura?

"Conjunto de conocimientos, ideas, tradiciones y costumbres que caracterizan a un pueblo, a una clase social, a una época, etc."

## ¿Qué es la cultura de una organización?

Normas, políticas, costumbres y valores que se comparten en una institución y permiten lograr una mejor interacción entre los componentes del grupo que la integra.

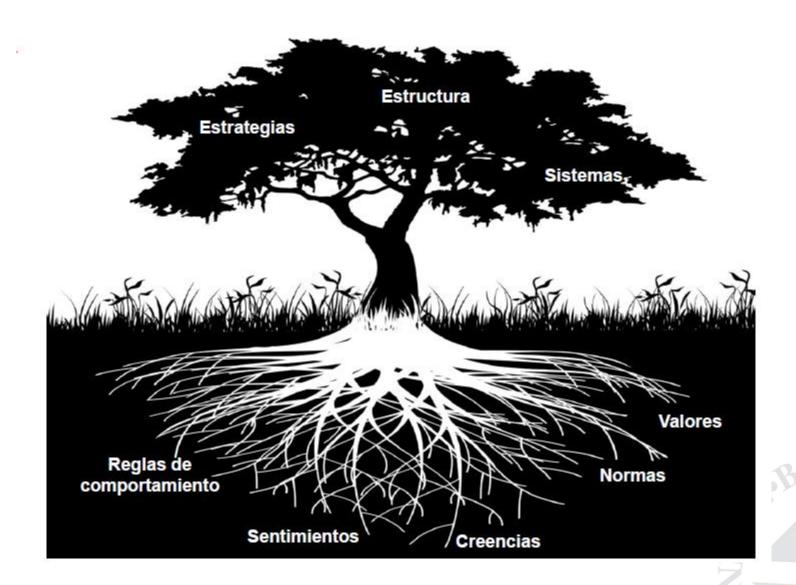




Fuentes: GARP.



# Cultura de una organización





## **Cultura de Riesgos**

## ¿Qué es la cultura de riesgo?

Conjunto de conocimientos, actitudes y hábitos que los miembros de una entidad financiera utilizan para enfrentarse a los diferentes riesgos participando activamente en el proceso iterativo de:

- Identificación
- Evaluación
- Gestión
- Comunicación

### 3 líneas de defensa

1 a

 Las funciones de negocio o actividades que toman o generan exposición a un riesgo constituyen la primera línea de defensa frente al mismo.

Ža l

 Constituida por la función de control y supervisión de los riesgos y por la función de cumplimiento.

30

 Auditoría interna evalúa periódicamente que las políticas, métodos y procedimientos son adecuados y comprueba su efectiva implantación.

Involucrar a toda la organización es un imperativo



## Importancia de la cultura de riesgos

"La Cultura de Riesgos es clave en la evaluación de decisiones de riesgo, fomentando una mayor diversidad de puntos de vista."



Supervisory
Review and
Evaluation
Process (SREP)

"La débil Cultura de Riesgos de los bancos fue uno de los principales motivos de la crisis financiera mundial."



"Acertar con la Cultura de Riesgos es fundamental para conseguir controlar de forma eficaz el riesgo dentro de una organización."



Institute of International Finance "Estamos lejos de donde necesitamos estar en términos de cultura de riesgos... continuamos dando gran importancia a la cultura en las prácticas de gestión de riesgo."



Single Supervisory Mechanism

Buenos controles no obvian una mala cultura



## Marco de la cultura de riesgos



Fuente: "Taking control of organizational risk culture", Cindy Levy, Eric Lamarre, and James Twining, McKINSEY WORKING PAPERS ON RISK, Number 16, February 2010.



¿Qué es la cultura de riesgo?

**Enterprise Risk Management (ERM)** 

¿Qué la innovación?

Innovación vs. ERM

**Conclusiones** 



# **Enterprise Risk Management (ERM)**

- I. Gobernanza
- 2. Apetito/tolerancia de riesgos
- 3. Medición de riesgos ("Risk Assessment")
- 4. Gestión & Mitigación
- 5. Seguimiento & Reporting
- 6. Revisión del proceso



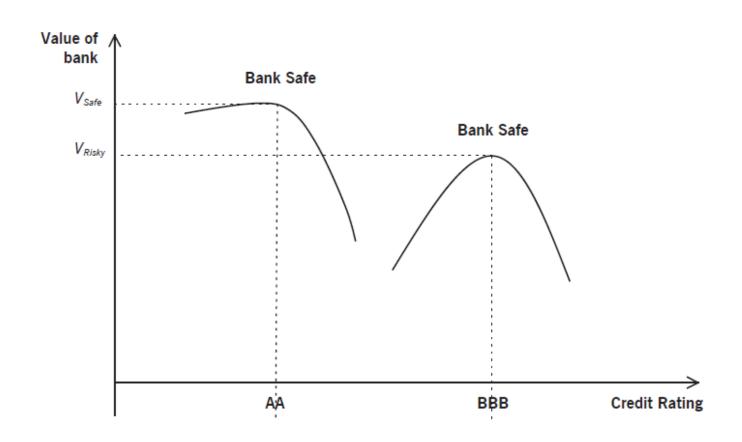
## Apetito vs. tolerancia de riesgo

## ¿Qué es el apetito de riesgo?

Cantidad y tipología de riesgos que una compañía está dispuesta a aceptar para estar alineada con los objetivos estratégicos y con el propósito de maximizar el valor de sus accionista

## ¿Qué es el tolerancia al riesgo?

La tolerancia al riesgo expresa el nivel máximo de riesgo (limite) que la compañía está dispuesta a asumir en relación con cada riesgos. Se trata de la implementación operativa del concepto de apetito de riesgo.



# Optimizar el nivel de riesgo

Fuente: René Stulz, "Risk Management, Governance, Culture and Risk Taking in Banks," FRBNY Economic Policy Review, (August 6 2016):.

# ERM en práctica



Fuente: "Overview of Enterprise Risk Management", Enterprise Risk Management Committee, Casualty Actuarial Society, May 2003. Elaboración propia.



¿Qué es la cultura de riesgo?

**Enterprise Risk Management (ERM)** 

¿Qué la innovación?

Innovación vs. Enterprise Risk Management

**Conclusiones** 



## ¿Qué es la innovación?

- La innovación es la herramienta de los emprendedores (Peter Ducket)
- La creatividad es pensar en nuevas soluciones. Innovar significa implementarlas. (Ted Levit)
- La innovación es lo que sucede cuando fallan las demás alternativas (Anónimo)





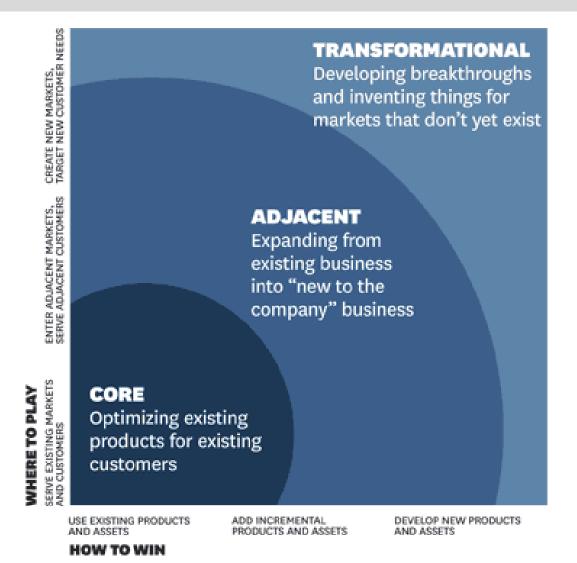
## ¿Qué significa innovar?

- Innovación de producto
- Innovación de servicios
- Innovación del modelo de negocia
- Innovación del diseño
- Innovación social
- Innovación tecnológica





## Tipologías de innovación



Diferentes niveles de "ambición" en el proceso de innovación:

#### **GRADUAL**

 Mejora de productos y servicios existentes

#### **INCREMENTAL**

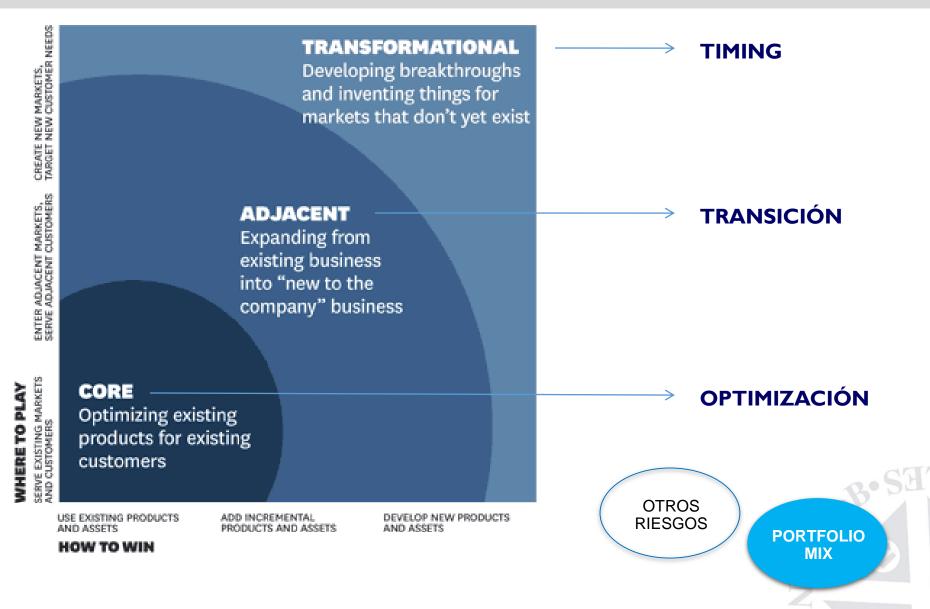
 Extensión de la cartera de servicios y productos a partir de los puntos de fuerza pre-existentes

#### **DISRUPTIVA**

- Creación de productos y servicios completamente novedosos
- Generalmente acompañada de una nueva experiencia de cliente



## Riesgos de la innovación





¿Qué es la cultura de riesgo?

**Enterprise Risk Management (ERM)** 

¿Qué la innovación?

Innovación vs. ERM

**Conclusiones** 

## Riesgos vs. Oportunidades



#### INNOVACIÓN

Tomar riesgo

#### **ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)**

Gestionar riesgo

ERM proporciona la metodología para la gestión del trade-off riesgos/oportunidades

#### **INNOVACIÓN & ERM**

Gobernanza



Proceso



Gestión Cartera



#### Fuentes:

- Strategic Innovation: Harnessing the Power of Risk, Institute of Risk Management (Dec 2016)
- The art of managing innovation risk, Accenture (2013)



MANAGING YOUR INNOVATION PORTFOLIO HBR.ORG

### Different Ambitions, Different Allocations

On average, high-performing firms direct 70% of their innovation resources to enhancements of core offerings, 20% to adjacent opportunities, and 10% to transformational initiatives. But individual firms may deviate from that ratio for sound strategic reasons. Here are three allocations we have seen that made sense for firms in various circumstances.

A LEADING CONSUMER GOODS COMPANY

80%

18% ADJACENT

20/0 TRANSFORMATIONAL A DIVERSIFIED INDUSTRIALS COMPANY

70%

20% ADJACENT

10% TRANSFORMATIONAL A MIDSTAGE TECHNOLOGY FIRM

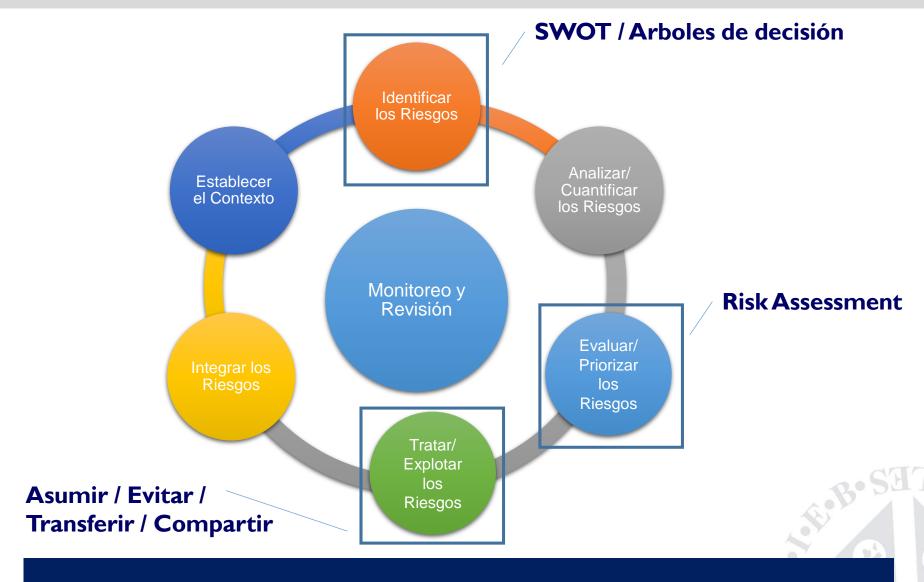
45%

40% ADJACENT

15% TRANSFORMATIONAL

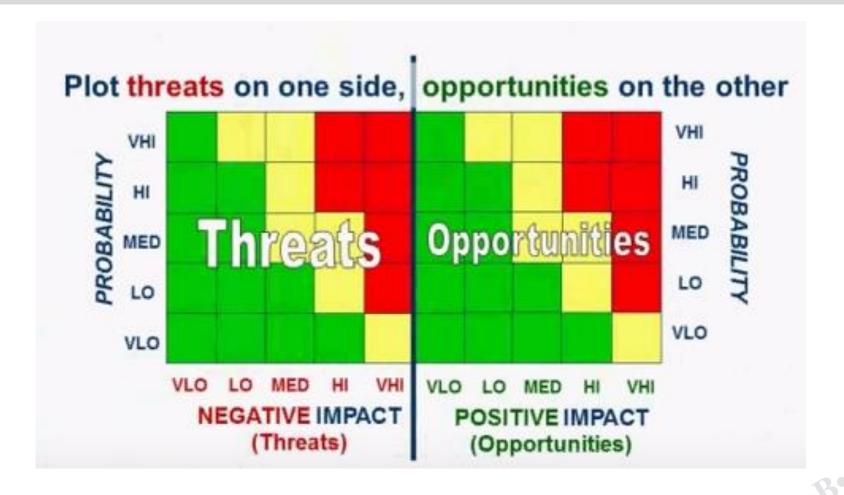
¿Cuál es el mix adecuado para la banca?





Gestión de una cartera de proyectos de innovación

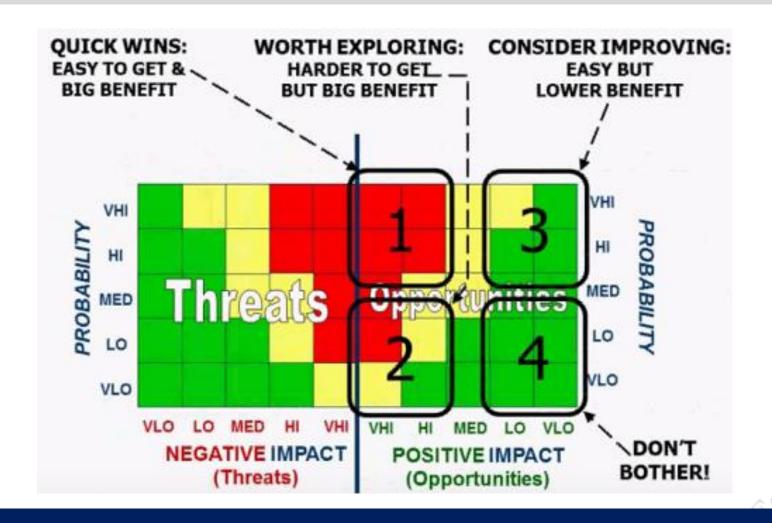




## Visión conjunta de riesgos / oportunidades







# Optimización del proceso de toma de decisión



## Ventajas de combinar ERM e Innovación

- Mismo proceso
- Familiaridad con la metodología
- Optimización de costes / beneficios
- Enfoque estructurado
- Motivación equipos Innovación / Riesgos
- Mayor probabilidad de éxito de los proyectos
- Maximización de la ecuación riesgo / retorno



¿Qué es la cultura de riesgo?

**Enterprise Risk Management (ERM)** 

¿Qué la innovación?

Innovación vs. ERM

**Conclusiones** 



## **Consideraciones finales**

## Los proyectos de <u>Innovación</u> conllevan múltiples riesgos:

- Innovación = nuevo, mejor, rentable, útil
- Proyectos = requerimientos, objetivos, limitaciones

# Es necesario introducir la disciplina de la <u>Gestión de</u> <u>Riesgos</u>:

- Visión forward-looking
- Selección rigurosa de oportunidades

# Es fundamental gestionar el binomio riesgo / oportunidad:

- Detectando potenciales problemas...
- ... e identificando las posible soluciones



# La Gestión del Riesgo puede convertir la Innovación en un proceso estructurado que permite:

- Identificar las oportunidades reales de innovación
- Seleccionar rigurosamente las mejores alternativas
- Tomar las decisiones necesarias para la implementación



# Cultura de riesgos y procesos de innovación

# ¡Gracias por su atención!



Roberto Savina, FRM

COORDINADOR ACADÉMICO RIESGOS FINANCIEROS

Alfonso XI, 6 • 28014 Madrid Tel.: 915240615 • Fax.: 902190200 roberto.savina@claustro-ieb.es • www.ieb.es



c/ Alfonso XI nº6 · **28014 Madrid** Tel. 91 524 06 15 · **Fax 902 190 200 · 91 521 04 52**